

Mari Mantere & Johannes Mäkelä

Sukupolvenvaihdos fysioterapia-alan perheyriyksessä

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Fysioterapian koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysalan yksikkö
Fysioterapian koulutusohjelma / Fysioterapeutti AMK

Mari Mantere ja Johannes Mäkelä

Sukupolvenvaihdos fysioterapia-alan perheyrytyksessä

Ohjaajat: Lehtori Minna Hautamäki ja yliopettaja Merja Finne

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 2

Yrityksien lisääntyminen sekä yrittäjien ikääntyminen tekee lähivuosina sukupolvenvaihdoksista ajankohtaisen asian. Sukupolvenvaihdos on yksilöllinen ja monivaiheinen prosessi, joka sisältää paljon tunteita ja juridiikkaa. Sukupolvenvaihdos kannattaa aloittaa jo vuosia ennen varsinaista ajankohtaa, sillä sopivaa jatkajaa yritykselle ei välttämättä ole heti saatavilla ja prosessi vie aikaa.

Opinnäytetyössämme käsitelimme perheyrytyksessä, ”isältä – pojalle - menetelmällä”, tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta. Toimme esille pehmeitä arvoja, kuten luopujan ja jatkajan kokemia tunteita. Selvitimme opinnäytetyössä myös mahdollisimman selkeästi osakeyhtiön sukupolvenvaihdosprosessia. Työssämme kerromme fysioterapiayrittäjyydestä ja sen erityispiirteistä, sekä pyrimme kuvaamaan prosessia yrittäjän näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee osakeyhtiömuotoisessa perheyrytyksessä fysioterapia-alalla. Tarkoituksena oli myös käsitellä pehmeitä arvoja eli, miten luopujan ja jatkajan henkiset voimavarat riittävät sukupolvenvaihdoksen aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä sukupolvenvaihdosprosessin etenemisestä kertova opas. Opas suunnattiin fysioterapia-alan perheyrytyksille. Oppaassa kerrotaan mitä luopujan ja jatkajan pitää huomioida sukupolvenvaihdoksen aikana. Tavoitteena on, että lukija voi hyödyntää opasta ja tietoa sukupolvenvaihdosprosessia suunniteltaessa.

Avainsanat: fysioterapiayrittäjä, sukupolvenvaihdos, perheyrytytys, luopuja, jatkaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

School of Health Care and Social Work
Physiotherapy

Mari Mantere and Johannes Mäkelä

Generational change in physiotherapy family-business

Supervisors: Senior Lecturer Minna Hautamäki and Principal Lecturer Merja Finne

Year: 2010

Number of pages: 38

Number of appendices: 2

The increasing amount of aging entrepreneurs and their businesses in the coming years means that generational change within business is an important issue. Generational change is a unique and multi-step process that includes a lot of emotions and legal affairs. The process should be started many years before the actual date as a suitable successor to the company may not be immediately available and the process takes time. This thesis discussed the generational change in family business, by "from- father- to- son-method". We examined the soft values, such as experienced emotions of the transferor and the transferee. In this thesis we also describe the process in a limited company as clearly as possible. In our work we handle physiotherapy entrepreneurship and its specific characteristics. We also try to describe the process from the entrepreneurial point of view.

Our study was designed to determine how the generational change happens in a limited company on a family business in the physiotherapy field and how to prepare the successor to the transferor and to the future process. Our study objective was to make a guide that explains how generational change progresses. The Guide also tells what the transferor and the transferee should take into account during the succession process. The goal is to utilize the manual and the information at the point where the generation change takes place on our businesses.

Keywords: physiotherapy-entrepreneur, generational change, family-business, transferor, transferee

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
1 JOHDANTO	5
2 YRITTÄJYYS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	7
2.1 Fysioterapiayrittäjäyys.....	7
2.2 Fysioterapiayrittäjyyden erityispiirteitä.....	8
3 SUKUPOLVENVAIHDOS	10
3.1 Perheyritys	10
3.2 Päätös sukupolvenvaihdosprosessin käynnistämisestä	11
3.3 Yrityksestä luopuja	11
3.4 Yrityksen jatkaja	13
3.5 Sidosryhmien huomioiminen sukupolvenvaihdoksessa	14
4 SUUNTANA YRITYSKAUPPA	16
4.1 Yrityskaupan käsitteiden määrittely	16
4.2 Yhtiömuotona osakeyhtiö	17
4.3 Osakeyhtiön arvonmäärittely.....	18
4.4 Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät	19
4.5 Sukupolvenvaihdokseen liittyvät huojennukset ja niiden edellytykset	20
4.6 Verosuunnittelu	22
4.7 Yritystoiminnan kehittäminen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä	23
4.8 Luvat ja ilmoitukset sukupolvenvaihdoksessa	25
5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JÄLKIHOITO.....	27
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	28
6.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	28
6.2 Oppaan työstäminen	29
7 POHDINTA	30
LÄHTEET	33
LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy omistajan eläessä tai hänen kuoltuaan uudelle yrittäjälle, joka on yleensä luopujan lähiomainen. Tavoitteena on luoda onnistunut sukupolvenvaihdos ja johtajuuden siirto, joiden avulla luodaan yritykselle perusedellytykset pärjätä kilpailussa ja liiketoiminnan kehittämisessä seuraavina vuosikymmeninä. (Immonen & Lindgren 2010, 1.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin ainoastaan perheenjäsenten välillä tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta. Sisällöstä rajasimme pois muun muassa avioliitto- ja perintöoikeudet.

Pienissä perheyriyksissä jatkaja löytyy useimmin perheen keskuudesta. Pienistä yrityksistä 75 % kertoi jatkajan löytyvän perheen tai suvun sisältä, kun taas suurissa yrityksissä vastaava luku oli 53 %. (Kansikas & Elo-Pärssinen 2008, 23.) Sukupolvenvaihdos mielletään usein vaikeaselkoisena ja juridisena prosessina. Perheyriytysten liiton tekemän barometrin (2008) mukaan perheyriittäjyyttä hankaloittaa erityisesti verotus, taloudellinen riski ja sukupolvenvaihdokseen liittyvät ongelmat. Pienemmiksi ongelmiksi luokiteltiin henkilöstöön liittyvät taloudelliset ja muut rasitteet, yrittäjältä vaadittavat rahoitustakuut, osaamisen riittämättömyys, kateus, sopivan jatkajan puuttuminen ja yrittäjien vähäinen arvostus. (Kansikas & Elo-Pärssinen 2008, 14.)

Sukupolvenvaihdos on kuitenkin tunteikas ja monivaiheinen prosessi. Sen vuoksi tässä työssä vaihdosta käsitellään myös luopujan ja jatkajan emotionaalisesta näkökulmasta. (Immonen & Lindgren 2010, 2.) Sukupolvenvaihdos ja siihen liittyvät tunteet yllättävät usein sekä jatkajan että luopujan. Tiedostamalla nämä tunteet ne voidaan siirtää voimavaraksi osana onnistunutta vaihdosta. Luopujalla on saattanut olla toteuttamiskelpoisia kehittämissuunnitelmia yrityksensä jatkon suhteen, mutta tilaisuutta tai voimavaroja ei ole ollut. Tässä työssä pyrimme avaamaan keinoja jatkajalle kehittyä johtajuuteen ja uuteen asemaansa yritysmaailmassa. Huomioimme myös luopujan aseman hänen luovuttaessaan elämäntyönsä uudelle johtajalle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 9.)

Fysioterapiayrittäjyys on yleistynyt ala. Etelä-Pohjanmaalla oli 88 yksityistä fysioterapia-alan yritystä vuonna 2007 (Stakes 2008) ja 2008 vuonna 113 yritystä (Kinnunen ym. 2010, 73).

Etelä-Pohjanmaalla 2010 tehdyn barometrin mukaan koko maassa 50 – 59-vuotiaita yrittäjiä oli 32 % kaikista yrittäjistä ja Etelä-Pohjanmaalla 34%. Tämä oli suurin ikäryhmä tutkimuksessa. (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010, 16.) Seuraavan kymmenen vuoden aikana eri arvioiden mukaan 60 000 – 80 000 yrityksessä tullaan tarvitsemaan uutta yrittäjää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7.) Sukupolvenvaihdokset lisääntyvät tulevaisuudessa, mikä käy ilmi Perheyriyten liiton tekemän barometrin mukaan. Perheyriyksistä 32 % oli vuonna 2000 sitä mieltä, että sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi heidän yrityksessään. Vuonna 2008 luku nousi 56 %:iin. (Kansikas & Elo-Pärssinen 2008, 21.) Sukupolvenvaihdos tulee kohdallamme ajankohtaiseksi lähivuosina. Sen vuoksi halusimme syventyä aiheeseen, ja selvittää prosessia myös sukupolvenvaihdosta suunnittelevalle yrittäjälle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee osakeyhtiömuotoisessa perheyriyksessä fysioterapia-alalla. Tarkoituksena oli myös käsitellä pehmeitä arvoja eli, miten luopujan ja jatkajan henkiset voimavarat riittävät sukupolvenvaihdoksen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä sukupolvenvaihdosprosessin etenemisestä kertova opas. Opas suunnattiin fysioterapia-alan perheyriyksille. Oppaassa kerrotaan mitä luopujan ja jatkajan pitää huomioida sukupolvenvaihdoksen aikana. Tavoitteena on, että lukija voi hyödyntää opasta ja tietoa sukupolvenvaihdosprosessia suunniteltaessa.

2 YRITTÄJYYS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyydellä tarkoitetaan luvanvaraista tai ilmoitusvelvollista hoiva-alojen yritystoimintaa eli hoivayrittäjyyttä. Hoivayrittäjyydellä puolestaan tarkoitetaan sosiaalialan palveluyrittäjyyttä mutta hoivayrittäjyyteen lasketaan myös terveysalalla tuotettavat hoivapalvelut. (Kainlauri, A. 2007, 16 – 17.) Pääosin niillä tarkoitetaan erityispalveluja tuottavia laitoksia, palveluja joiden hoitamiseen julkisen sektorin resurssit eivät riitä. Ajatus yrittäjyyteen kypsyy usein havaitun puutteen korjaamistarpeesta tai puuttuvan palvelun tuottamisesta. (Karvonen-Kälkäjä, Soback & Uusitalo 2009, 9.)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen tuottajat ovat erikoistuneet tiettyjen asiakasryhmien kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Palveluntuottajat pyrkivät huolehtimaan asiakasryhmien hyvinvoinnista siten, että tarjolla on monenlaisia hyvinvointipalveluita, -toimintaa sekä erilaisia tuotteita. (Kainlauri, A. 2007, 19.) Fysioterapiayrittäjien palvelut kuuluvat terveyspalveluihin. Terveyspalvelujen koko henkilöstömäärä oli (2008) 173 900 ja yksityisen osuus tästä 19,4 %. Yleisin yksityinen terveyspalveluita tuottava toimiala on fysioterapiayritykset. Fysioterapiapalveluista noin 80 % tuotetaan yksityissektorilla. (Stakes 2008.)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2008 Etelä-Pohjanmaalla oli 584 yksityistä sosiaali- ja terveysalan toimipaikkaa. Liikevaihto yhteensä toimipaikoilla oli 97 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 1500 henkeä. (Kinnunen ym. 2010, 73.)

2.1 Fysioterapiayrittäjyys

”Fysioterapiayrittäjä” – nimitystä käytetään henkilöistä, jotka toimivat elinkeinoverolain säädöksiä noudattaen. Tähän kuuluvat yksityiset ammatinharjoittajat ja liikkeenharjoittajat, avoimen yhtiön yhtiömiehet ja kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet tai osakeyhtiössä johtavassa asemassa olevat henkilöt, jotka yksin tai

yhdessä omistavat yli puolet yrityksen osakepääomasta. (Fysioterapeutin yrittäjä-opas 2007, 6.)

Fysioterapiayritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, joista suuri osa on pieniä, alle neljä henkilöä työllistäviä yrityksiä. (Penttilä 2005.) Suomessa aluehallintoviraston (ent. läänihallitus) valvomia ja toimiluvan saaneita fysioterapiayrityksiä oli vuonna 2007 noin 1700. (Stakes 2008.) Vuonna 2008 Etelä-Pohjanmaalla oli 113 fysioterapia-alan yritystä. (Kinnunen ym. 2010, 73.)

Suuri osa fysioterapia-alan yrittäjistä on naisia, myös henkilökunta koostuu yleisimmin naisista. Fysioterapiayritykset tuottavat merkittävän määrän palveluita. Yksityisellä työskentelevät fysioterapeutit kouluttautuvat ahkerasti, koska alaa kilpailutetaan paljon. Kilpailutus takaa hyvän hinta-laatusuhteen. Asiakaskunta koostuu itse maksavista asiakkaista (n. 50%) sekä ostopalveluasiakkaista kuten yritysten työterveyshuollot, Kela, valtionkonttori, kunnat, sairaanhoitopiirit ja vakuutuslaitokset. Asiakaskäyntejä fysioterapiayrityksissä on vuodessa yhteensä n. 6 miljoonaa. (Penttilä 2005.)

2.2 Fysioterapiayrittäjyyden erityispiirteitä

Uuden yrittäjän suunnitellessa hoivayrityksen perustamista tai jo olemassa olevan kehittämistä, hänen on hyvä tutustua terveyspalvelualaa koskevaan lainsäädäntöön. Laki asettaa tietyt säädökset terveyspalvelujen tuottamiselle. (Kainlauri, A. 2007, 19.)

Laki yksityisen terveydenhuollosta (152/1999) sisältää muun muassa fysioterapian ja muut suorituskykyä parantavat toimenpiteet kuten terapiat, hieronnan sekä työterveydenhuollon. Fysioterapiapalveluja voi tuottaa yksityinen henkilö tai yhteisö. Toimintaa säätelevän lain mukaan toiminnalle tulee olla sopivat työskentelytilat, laitteet sekä lain velvoittama henkilökunta. (Kainlauri, A. 2007, 18.)

Palveluntuottajalla tulee olla aluehallintoviraston hyväksymä lupa palvelunharjoittamiseen. Aluehallintovirastolle tehdään vuosittain yrityksen toimintakertomus, jos-

ta tulee selvittää muun muassa tiloissa, toiminnassa ja henkilökunnassa tapahtuneet muutokset. (Kainlauri, A. 2007, 19.)

Yrityksellä tulee olla aluehallintoviraston hyväksymä palveluista vastaava johtaja. (Kainlauri, A. 2007, 19.) Fysioterapeutti voi olla oman yrityksensä terveydenhuollon palveluista vastaava johtaja. Terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetussa laissa 2§:ssä on kerrottu terveydenhuollon palveluista vastaavan henkilön vaatimukset. Vaatimuksena on vähintään kahden vuoden työkokemus aiotulla toimialalla sekä tehtävän suorittamiseen soveltuva koulutus. Lisäksi huomioidaan myös toiminnan laajuus ja siihen liittyvät palvelut. (Lehtonen & Pahlman 2007, 411, 415.)

Fysi Ry:n toiminnanjohtaja Aino Sainio mukaan yksityistä sektoria tutkitaan tarkemmin kuin julkista puolta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi fysioterapiayrittäjiä koskevat henkilölainsäädäntö, tietosuoja sekä kuluttajalainsäädäntö. (Sainio 2010.)

3 SUKUPOLVENVAIHDOS

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yleensä liiketoiminnan ja omistajuussuhteen muutosta. Yrityksen omistajuus vaihtuu uudelle omistajalle yrittäjän luopuessa tai hänen kuoltuaan. Yrityksen jatkaja on yleensä yrittäjän lapsi tai muu lähisukulainen. Aina vartenotettavaa vaihtoehtoa ei kuitenkaan löydy lähipiiristä, jolloin on mahdollista että ulkopuolinen henkilö siirtyy yrityksen omistajaksi. Tällainen henkilö voi löytyä esimerkiksi yrityksen henkilöstöstä tai sen ulkopuolelta. (Immonen & Lindgren 2009, 1.; Stenholm 2005, 22.)

Sukupolvenvaihdos voidaan siis toteuttaa useilla eri tavoilla, joista osissa saataan joutua suurtenkin muutosten eteen, esimerkiksi yrityksen yhtiömuodon ja omistuksen suhteen. Yrityksen sukupolvenvaihdos on laaja-alainen prosessi, joka tulee suunnitella huolella. (Stenholm 2005, 22.)

Prosessi vaatii hyvän suunnittelun lisäksi pitkäjänteisyyttä ja henkistä vahvuutta. On huomioitava, että sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa käydään läpi asenteita, tunteita, odotuksia ja sosiaalisia paineita. Se on myös laaja juridinen tapahtuma, johon liittyy paljon rahoitus- ja henkilökysymyksiä. Verotus ohjaa ja säätelee sukupolvenvaihdosta koko prosessin ajan. (Immonen & Lindgren 2009, 2.)

3.1 Perheyritys

Perheyritys on perheen hallitsemaa ja määräysvallassa olevaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt tai tulee siirtymään yrityksen omistajan jälkeläisille. Yrityksen omistus ja määräysvalta on kahdella tai useammalla perheenjäsenellä. Aikanaan yritys siirtyy seuraavan sukupolven omistukseen ja hallintaan. Kaikista yrityksistä 86 % on perheyrityksiä. (Koiranen 2000, 32.)

Tourusen (2009) mukaan perheenjäsenen ollessa toimitusjohtaja, perheyritys tuottaa enemmän ja markkina-arvo on suurempi. Perheyritykset ovat toimivia, koska yrityksen perustajalla on kokemusta yrittämisestä ja hän pystyy siirtämään tietoa kärsivällisesti tuleville jatkajille. Perheyrittäjät ovat myös sitoutuneempia yrityksen toimintaan pitkäaikaisesti ja aktiivisesti, mikä lisää yrityksen suorituskykyä. (Tourunen 2009, 18.)

Perheyritysten sukupolvenvaihdoksien suurimmiksi haasteiksi koetaan verotus, rahoitus sekä jatkajan valitseminen. Talouselämän etujärjestöt ovat huolissaan sukupolvenvaihdokseen liittyvistä haasteista ja epäselvyyksistä, joten liitto on esittänyt toivomuksia sukupolvenvaihdosta koskevien asioiden edistämiseksi. Perheyritysten liitto perustettiin Suomeen vuonna 1997 ajamaan perheyritysten etuja. (Hautala 2006, 10.)

3.2 Päätös sukupolvenvaihdosprosessin käynnistämisestä

Päätös sukupolvenvaihdosprosessista syntyy yleensä yrityksen omistajan halusta luopua omasta yrityksestään. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 48.). Ajatus luopumisesta syntyy kun yrittäjä menettää motivaation työhön, ikääntyy, sairastuu tai haluaa realisoida elämäntyönsä. (Puustinen 2006, 114.). Kun päätös on tehty, voidaan aloittaa prosessin valmistelu. Prosessin käynnistäminen ei ole riippuvainen yksinomaan luopujasta, vaan myös yrityksen ja jatkajan tilanne vaikuttavat käynnistämisaikakohtaan. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)

3.3 Yrityksestä luopuja

Luopuja on sukupolvenvaihdoksessa vetäytyvä vanhemman sukupolven edustaja ja yleensä yrityksen toimitusjohtaja sekä pääomistaja. Luopuja luovuttaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksensä johtajuuden valitsemalleen jatkajalle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.) Ennen sukupolvenvaihdosta yrityksen omistajan on tehtävä päätös siitä, että hän haluaa siirtää vetovastuun seuraavalle polvelle. On tärkeää, että päätös sukupolvenvaihdoksesta tulee luopujalta itseltään. Päätös on tehtävä

hyvissä ajoin, sillä sopivaa jatkajaa ei välttämättä aina ole heti saatavilla ja luopujan on itsensä takia valmistauduttava muutaman vuoden kestävään prosessiin. Näin luopujalle jää riittävästi aikaa sopeutua ajatukseen ja kaikki perheessä saavat valmistautua vaihdokseen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 52 – 53.)

Luopuja on luopumassa elämäntyöstään, joten hänen tunteitaan ei kannata vähätellä. (Immonen & Lindgren 2009, 2.) Hän muistaa alkutaipaleen vaikeat ajat, lopulta yrityksen menestymisen, asiakkaat, työntekijät, läheiset ihmiset sekä yhteiset hyvät hetket. Mieleen palaavat omat oppimisen ja kehityksen kokemukset yritystaipaleen haasteiden ja vastuun kautta. Hän muistaa myös oman kasvunsa ammatillisesti sekä myös ihmisenä. (Siikarla 2001, 28.)

Luopujan ja jatkajan kannattaa keskustella sukupolvenvaihdoksesta. Mitä odotuksia, toiveita, haluja ja näkemyksiä heillä on tai millaiseksi he ajattelevat oman roolinsa. Molemmat tietävät mitä toinen odottaa ja luopujan on helpompi luopua vastuusta kun asiasta on keskusteltu aidosti. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 52 – 53.) Luopujan on hyvä kertoa omista ajatuksistaan, mutta muistaa kunnioittaa myös jatkajan mielipiteitä ja näkemyksiä. Luopujan tärkeänä tehtävänä on jakaa informaatiota sekä ns. hiljaista tietoa jatkajalle. Hän siirtää tietonsa tai taitonsa niin hyvin kuin pystyy tulevalle jatkajalle. Usein luopuja jää yrityksen taustalle tueksi ja seuraamaan miten jatkaja selviytyy yrityksen johtajana. Luopujan on hyvä jättää vastuuta jatkajalle ja siirtyä sivummalle, mutta kuitenkin pysyä mukana toiminnassa. Hän toimii jatkajan mentorina. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 52 – 53.)

Yrittäjän eläkeasiat kannattaa aloittaa jo vuosia ennen eläkkeelle jäämistä. Eläkekysymyksissä luopujan on hyvä kääntyä vakuutusyhtiön asiantuntijan puoleen. (Hautala 2008, 61.)

Yrittäjän eläke (YEL) turvaa yrittäjän vanhuuden ja työkyvyttömyyden varalta, sitä lasketaan vuosiansioista. YEL-vakuutus pitää ottaa kun yrittäjä on 18 – 67-vuotias, hän tekee töitä yrityksessä (pelkkä omistaminen ei riitä), tulo on vähintään 6 775,60 euroa vuodessa (2010), yrittäjätoiminta on jatkunut yhtäjaksoisesti vähintään neljä kuukautta hänen täytettyään 18 vuotta ja hänen ansiotyönsä ei kuulu

muun eläkelain piiriin. Vakuutusmaksun ja eläkkeen peruste on työtulo, josta lasketaan ikää vastaava prosentti. (Hautala 2008, 61; Etera 2010.)

Vanhuuseläkkeelle yrittäjä voi jäädä oman valintansa mukaan 63 – 68 vuoden iässä ja varhennetulle vanhuuseläkkeelle voi jäädä 62-vuotiaana. Sukupolvenvaihdoksessa osa-aikaeläke saattaa helpottaa tilannetta. Tällöin luopuja voi tarvittaessa olla apuna jatkajalle. Osa-aikaeläkkeelle voi jäädä kun yrittäjä on täyttänyt 58 vuotta, edellytyksenä on myös kokoaikainen yrittäjätoiminta sekä vakiintunut YEL-tulon alaraja on 13 551,19 euroa (2010). Vuonna 2011 osa-aikaeläkkeen ikäraja nousee 60-vuoteen. (Hautala 2008, 62; Etera 2010.)

3.4 Yrityksen jatkaja

Jatkaja on yrityksen tuleva uusi johtaja, joka ottaa yrityksen vetovastuun itselleen. Yleensä jatkaja on jo työskennellyt kyseisessä yrityksessä ennen sukupolvenvaihdosta. Hän saattaa olla joko luopujan perheenjäsen tai täysin ulkopuolinen henkilö. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.) Jos jatkaja on perheen sisältä, hän yleensä tuntee yrityksen toiminnan, johtamisen, päätöksenteon ja hänen on helpompi astua kuvioidiin mukaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56 – 57; Immonen & Lindgren 2009, 3.) Kuitenkin on arvokasta ja jatkajan itseluottamuksen kannalta hyvä, että hänellä on kokemusta myös muista työpaikoista. (Malinen & Stenholm 2005, 35.) Kun vaihdos on aloitettu hyvissä ajoin, jatkajalla on hyvää aikaa opetella yrityksen eri tehtäviä ennen varsinaista vaihdosta. Aluksi hän saattaa olla töissä lomittajana, sitten pikku hiljaa työtehtäviä lisätään ja hän saa enemmän vastuuta ja sitoutuu enemmän yritykseen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56 – 57; Malinen & Stenholm 2005, 35.) Kuitenkaan ei tule odottaa, että jatkaja on heti valmis yrityksen johtaja ja luopuja jää eläkkeelle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56 – 57.)

On tärkeää, että jatkajalla on motivaatioita, sitoutuneisuutta sekä työhön liittyviä valmiuksia, kuten työkokemusta ja koulutusta. Etenkin fysioterapia-alalla edellytetään erityisosaamista, koska kilpailu on alalla kovaa. (Malinen & Stenholm 2005, 34.) Jatkajan tulee ottaa suuri vastuu ja hänen asennettaan ja sitoutumistaan yrityksen johtajaksi koetellaan. Jos vastuu siirretään jatkajalle liian äkillisesti hänen

voi olla aluksi hankala käsitellä asiaa. Hänen kannattaa kuulostella itseään, sillä vastuuvalmiudet eivät välttämättä tule hetkessä. Hän tulee ottamaan vastuun liiketoiminnasta ja yrityksen toimivuudesta useiksi vuosiksi. (Immonen & Lindgren 2009, 2 – 3.)

Jatkajalla saattaa olla tiettyjä syitä miksi jatkaa perheensä yritystä, mutta motivaatio ja innostus ovat kaikkein tärkeimpiä. Jatkajalla saattaa olla myös haaveita jatkaa perheyriystä, haaveita yrityksen johtamisesta ja suunnitelmia uudesta liiketoimintasuunnitelmasta. (Stenholm 2005, 34.)

3.5 Sidosryhmien huomioiminen sukupolvenvaihdoksessa

Toimiakseen tehokkaasti yritys tarvitsee ympärilleen joukon yrityksen kanssa yhteistyössä toimivia tahoja, eli sidosryhmiä. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, eri virastot, rahoittajat, ELY – keskuskeskukset (ent. TE – keskus) ja vakuutusyhtiöt sekä muut järjestöt. Esimerkiksi pienyrittäjälle tilitoimisto on tarpeellinen. (Raatikainen 2007, 43 – 44.) Kun yrityksessä tapahtuu muutos, jatkaja selvittää, mitä se tarkoittaa hänelle itselleen, henkilöstölle ja koko yrityksen toimintaan liittyville henkilöille. (Ponteva 2010, 111.)

Asiakkaat ovat erittäin tärkeä sidosryhmä yrityksen kannattavuuden kannalta, joten heidät tulee huomioida sukupolvenvaihdoksessa tarkasti ja aikaisessa vaiheessa. Ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta on tärkeää suunnitella vaihdosta siten, että myös yrityksen asiakkaat on huomioitu riittävästi. Asiakkaiden huomioiminen toimii myös osana jatkajan markkinointia hänen astuessaan yrityksen johon. Onnistuneen markkinoinnin sekä asiakkaiden luottamuksen säilyttämiseksi pelkkä tiedonanto yrityksessä tapahtuvasta omistajanvaihdoksesta ei ole riittävä. Asiakkaiden merkitys sidosryhmänä korostuu eritoten pienissä yrityksissä, joissa työntekijät ja asiakkaat ovat tulleet tutuiksi vuosien saatossa. Tällöin asiakkaalle on hyvä antaa aikaa totuttautua tulevaan muutokseen. (Malinen & Stenholm 2005, 43.)

Henkilöstön merkitys yrityksen tuottavuuteen on kiistaton, ja siksi on erittäin tärkeää että henkilöstö hyväksyy uuden johtajan. Edessä oleva muutos saattaa aiheuttaa pelkoa henkilöstössä. Pelon aiheena saattavat olla esimerkiksi uuden johtajan mahdolliset suunnitelmat yrityksen liiketoiminnan muuttamiseksi. Tulevasta muutoksesta on hyvä keskustella ja tiedottaa henkilökuntaa hyvissä ajoin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126, 129.) Mahdollinen muutosvastarinta ja työtehon lasku vältetään olemalla avoin ja rehellinen itselleen ja henkilöstölleen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 129, 132; Ponteva 2010, 113.)

Uuden johtajan hyväksyminen ja häneen totuttautuminen alkaa välittömästi henkilökunnan saadessa tietoa mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta. Sukupolvenvaihdos on henkilöstölle helpompi hyväksyä kuin omistajanvaihdos, koska usein jatkaja on henkilöstölle entuudestaan tuttu. Tärkeää jatkajan kannalta on luopujan suhtautuminen omistajanvaihdokseen ja hänen antamansa myönteinen tuki. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 126, 129, 132 – 134.)

Sukupolvenvaihdoksesta tiedotettaessa tulee varmistaa kaikkien sidosryhmien tietoisuus siitä, kehen jatkossa voidaan olla yhteydessä eri tilanteissa. Myös esimerkiksi vakuutusyhtiöille, pankeille sekä tilitoimistolle on tärkeää tietää kuka jatkossa pitää hallussaan yrityksen nimenkirjoittamisoikeutta. Sidosryhmille sukupolvenvaihdoksesta tiedotettaessa keskustelun lisäksi hyvänä keinona toimivat internetsivut, erilaiset mainokset sekä lehdistötiedote. Luopuja voi halutessaan tehdä myös esimerkiksi asiakaslehden, jossa kerrotaan vaihdoksesta sekä uudesta yrittäjästä. Sukupolvenvaihdoksesta tiedottaminen toimii myös osana yrityksen markkinointia. (Malinen & Stenholm 2005, 48 – 49.)

4 SUUNTANA YRITYSKAUPPA

Yrittäjän miettiessä yrityksen myymistä hänen tulee pohtia, kuinka suuren osan yrityksestä hän siirtää jatkajalle täyttä vastiketta vastaan ja minkä osan alihintaan. Tärkeää yrityksen kannalta on, että se säilytetään vaihdoksessa elinkelpoisena. Kaupassa on huomioitava luopujan taloudellinen turva sekä se, ettei jatkajalle tule taloudellisia ongelmia kaupan jälkeen. (Manninen 2001, 24 – 25.)

Verotus on myös suuri asia joka tulee ottaa huomioon yrityskaupassa. (Ossa 2005, 62.) Veroseuraamukset vaikuttavat jatkajaan, kohdeyritykseen ja luopujaan. Jatkajan kannalta huomionarvoista on verovähennysoikeuden ja rahoituskulujen vähennyskelpoisuuden varmistaminen. Luopujalla verotuskohtelu riippuu siitä, minkä luonteinen kauppa tehdään, esimerkiksi substanssiluovutus tai yrityksen omistusosuuksien luovuttaminen. (Manninen 2001, 27.) On tärkeää tietää veroteataanko kauppa elinkeinoverolain (substanssikauppa) vai tuloverolain (yhtiöosuuskauppa) säädöksiin mukaan. (Ossa 2005, 62 – 63.)

4.1 Yrityskaupan käsitteiden määrittely

Due diligence eli kaupan sisällön selvitys. Jatkajan kannalta kaupan sisällön ja liiketoiminnan tarkka selvittäminen on hänen etunsa mukaista. Perhepiirissä tehtävässä liiketoimintakaupassa sisällön selvitys ei ole yhtä tarpeellista, koska jatkaja on todennäköisesti tietoinen yrityksen toiminnasta. On kuitenkin tärkeää tietää kaupan kohde ja sisältö vaikka kyseessä on sukupolvenvaihdos. Tätä selvitystä kutsutaan due diligenceksi. Riskienhallinnan kannalta ennakkoselvitys on molempien osapuolien kannalta tarpeellinen. Jatkajan vastuulla on perehtyä tarkasti yritykseen ja luopujalla on velvollisuus antaa jatkajan pyytäessä kaikki vaadittavat tiedot ja totuudenmukainen kuva kohdeyrityksestä. Jatkaja pyrkii hallitsemaan ja tunnistamaan oikeudelliseen ja taloudelliseen turvallisuuteen liittyvät riskit due diligencen avulla. (Immonen & Lindgren 2009, 32 – 34.)

Substanssikaupalla eli liiketoimintakaupalla tarkoitetaan yrityksen omistajan vaihdosta, jossa jatkaja hankkii luopujan yrityksen liiketoiminnan tai osan siitä. Substanssikaupassa voidaan kauppaan rajata kuuluvaksi myös yrityksen kiinteistöt, irtaimisto tai osia niistä. Substanssikaupassa voidaan rajata kauppaa koskeva liiketoiminta jatkajan tarpeiden mukaan. (Lakari 2005, 8.) Substanssikauppaan sisältyy myös luopujan yrityksen solmitut sopimukset ja muu vastaava liikeomaisuus. (Immonen & Lindgren 2009, 31 – 32.)

Osakekauppa. Osakeyhtiön osakkeet ovat yksittäisen osakkeenomistajan irtainta varallisuutta. Tuloverolain mukaista luovutusvoittoverosäännöstä sovelletaan, kun osakekaupan luopujana on luonnollinen henkilö tai kotimainen kuolinpesä. (Siikarla 2001, 334.)

Tuottoarvolla tarkoitetaan lähivuosille tehtävää ennustetta, joka muodostetaan aiempien vuosien tuloslaskelmien ja tuloksen perusteella. Tässä arviossa koetetaan myös hahmottaa yrityksessä piilevää potentiaalia, jota ei ehkä ole vielä käytetty kokonaan. (Puustinen 2006, 116.)

Goodwill. Omistajanvaihdoksessa kauppaan sisältyy usein myös yrityksen jatkoon liittyvät tulosodotukset. (Immonen & Lindgren 2009, 32.) Yrityksen goodwill arvoksi kutsutaan sitä osuutta yrityksen tuottoarvosta, joka saadaan vähentämällä kokonaistuottoarvosta substanssiarvo. Goodwill voi olla sekä positiivinen että negatiivinen (badwill). (Puustinen 2006, 116.)

4.2 Yhtiömuotona osakeyhtiö

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa osakeyhtiö on helpoin ja joustavin yritysmuoto. (Puustinen 2006, 100.) Sukupolvenvaihdoshuojennukset ovat mahdollisia ainoastaan yhtiömuotoisissa (ay, ky ja oy) yrityksissä. Osakeyhtiö antaa tilaisuuden sukupolvenvaihdokseen mahdollisimman pienillä veroseuraamuksilla ja jopa verovapaasti. Osakeyhtiön omistusta voidaan siirtää jatkajalle luopujan vielä toimiessa. (Manninen 2001, 145 – 147.)

Osaakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki, jonka vuoksi osakeyhtiö on mutkattomin yhtiömuoto. Osakeyhtiölaki itsessään mahdollistaa sukupolvenvaihdon pienin veroseuraamuksin. (Manninen 2001, 148; Puustinen 2006, 100.)

Osaakeyhtiössä omistaja voi nostaa palkkaa joko ansiotulona tai osinkoja pääomatulona. Palkan nostaminen osinkona mahdollistaa yrittäjälle kevyemmän verokohdelun verrattuna hyvätuloiseen palkansaajaan. Tulee kuitenkin huomioida että osinkoja ei voi nostaa rajattomasti. Muihin yhtiömuotoihin verrattuna osakeyhtiö on verotuksellisesti edullisin, mutta henkilöyhtiöihin verrattuna paperitöitä on enemmän. (Puustinen 2006, 100 – 101.)

Osaakeyhtiön tilinpäätösasiakirjat tulee toimittaa kaupparekisteriin vuosittain. Osaakeyhtiö on turvallinen valinta yritysmuodoksi. Yrittäjän ajautuessa vaikeuksiin ja mahdollisesti konkurssiin, yrittäjä menettää ainoastaan sijoittamansa pääoman. (Puustinen 2006, 103.)

4.3 Osaakeyhtiön arvonmääritys

Luopujan on usein vaikea määrittää yrityksensä arvoa, sillä yritys on hänen elämäntyönsä. Yrityksen sukupolvenvaihdon yhteydessä luopuja saattaa ylihinnoitella yrityksensä tunneperäisistä syistä, mutta ristiriidan tässä tekee se, että hänellä on huoli jatkajan taloudesta. (Malinen & Stenholm 2005, 40.) Yrityksen arvonmääritystä tehtäessä, on yrittäjän syytä kysyä neuvoa sekä tilintarkastajaltaan, että kirjanpitäjältään. Asiantuntijoilla on yleensä pitkäaikainen tietämys yrityksen tilanteesta. Tavoitteena yrityksen arvonmääritykselle on määrittää yrityksen arvo sen taloudellisen tilan perusteella sekä tulevaisuudessa odotetun menestyksen perusteella. (Kallunki & Niemelä 2007, 13.)

Siirtyvän yrityksen varallisuuteen on yleensä hyvä perehtyä huolella. Tällä tavalla vältetään raskas verotus ja kaupan suorittaminen on myös jatkajan kannalta rahoituskellisesti helpompi. Yrityskauppaa suunniteltaessa, esimerkiksi yrityksen omistuksessa olevat kiinteistöt rasittavat jatkajaa taloudellisesti. Myös luopujan toimeentulon kannalta voi olla hyvä säilyttää omaisuutta itsellään, esimerkiksi vuok-

ratarkoitukseen. Osakeyhtiömuodossa tulee ottaa huomioon, että yritysvarallisuuden siirtäminen omaan omistukseen on laissa määriteltyä. Osakas voi ostaa yrityksestä omaisuutta ainoastaan käypään hintaan. Alihintaishinnassa kaupassa katsotaan yrittäjän tehneen peiteltyä osingonjakoa, ja näin ollen hänelle voi muodostua verotuksellisia sanktioita. Yritysjärjestelyitä tekemällä voidaan yrityksen toimintaa muuttaa siten, että yrityksen liiketoimintaa jatkava yritys säilyy ennallaan, ja rinnalle muodostetaan sijoitusyhtiö, jonka haltuun siirretään ylimääräinen omaisuus. Osakeyhtiössä voidaan myös jakaa osinkoa, jonka ei tarvitse aina olla rahaa. Osinkona voidaan jakaa esimerkiksi kiinteistöjä tai arvopapereita. (Manninen 2001, 83 – 84)

4.4 Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät

Tuloslaskelma ja tase ovat niitä työkaluja, joista saadaan perusteet yrityksen arvonmäärittelyyn. Tuloslaskelmasta nähdään tuloksen muodostumista tuottojen ja kulujen erotuksena, joko voittona tai tappiona. (Ikäheimo ym. 2009, 63.) Tuloslaskelmasta tulee huomioida liikevaihdon ja liikevoiton kehityssuunta, ja samalla kannattaa pohtia johtuuko mahdollinen laskusuunta tuloksessa yrittäjän väsymisestä vai yrityksen toiminnan kannattamattomuudesta. Lisäksi näitä lukuja tarkasteltaessa jatkajan kannattaa suunnitella omaa toimintaansa ja miettiä voiko hän omalla panoksellaan vaikuttaa kannattavuuteen, esimerkiksi toimintaa uudistamalla ja palveluja lisäämällä. (Tikanoja ym. 2004, 6.)

Taseesta pystytään havainnoimaan yrityksen tilinpäätöshetken tilaa. Sen pohjalta saadaan myös arvokasta tietoa yrityksen arvonmäärittelyä varten. Taseesta selviää muun muassa yrityksen kiinteistöt, arvopaperit, varaston arvo, vieraan pääoman määrä ja oman pääoman määrä. Arvon määrittelyyn vaikuttavat myös taseessa olevat näkymättömät arvot, kuten vuokratilat, sopimukset, yrityksen imago sekä nimi. (Tikanoja ym. 2004, 6; Ikäheimo ym. 2009, 63.)

Jatkajan tulee huomioida yrityksen näkymättömät arvot, kuten henkilökunnan ammattitaito, työsuhteiden kesto, ilmapiiri, lojaalisuus ja sidosryhmäsuhteet. (Tikanoja ym. 6.) Onnistuneen sukupolvenvaihdon tavoitteena on jatkajan kannalta se,

että yrityksen tuotolla voidaan maksaa yrityksestä maksettu kauppahinta muutamman vuoden kuluessa. (Puustinen 2006, 117.)

Ossan (2005) mukaan yleisimmin käytetty menetelmä yrityksen arvonmäärityksessä on tuottoarvon laskeminen. Tuottoarvoa laskettaessa käytetään yleensä hyväksi kolmen edellisen tilikauden tulosta. Tuottoarvoa laskettaessa käytetään yleensä pääomitus korkokantana 15 % eli tuottoarvo saadaan jakamalla kolmen edellisen tilikauden tulosten keskiarvo pääomitus korkokannalla 15 %. (Ossa 2005, 102; Ukkola & Vilppula 2004, 233.)

Yrityksen käyvän arvon määrittäminen on käytännössä vaikeaa, mikäli osakeyhtiömuotoisen yrityksen osakkeita ei ole vaihdettu viimeaikoina. Ukkolan ja Vilppulan (2004) mukaan yrityksen käypää arvoa määritettäessä lähtökohtana pidetään yleensä substanssiarvoa eli yrityksen taseesta laskettavaa nettoarvoa. Huomioitavaa on, että yrityksen nettovarallisuus ei yleensä voi olla suurempi kuin yrityksen liiketoiminnan arvo. (Ukkola & Vilppula 2004, 232 – 233.)

4.5 Sukupolvenvaihdokseen liittyvät huojennukset ja niiden edellytykset

Normaalissa yrityskaupassa hinnan tulee olla yli 75 % yrityksen todellisesta arvosta, muussa tapauksessa katsotaan kyseessä olevan lahja kauppahinnan muodossa. Mikäli kyseessä on sukupolvenvaihdokseen liittyvä huojennus, riittää että kauppahinta on yli puolet yrityksen todellisesta arvosta. (Lakari 2009, 84.) Perintö- ja lahjaverolain 55 §:ssä mainitaan, että mikäli kauppahinta on vähintään puolet yrityksen todellisesta arvosta, voidaan alennuksesta määrättävä lahjavero jättää perimättä, jos verohuojennukseen edellyttävät kohdat täyttyvät. (Ukkola & Vilppula 2004, 228.)

Henkilöyhtiön yhtiöosuudet liittyvät osakkeiden lisäksi huojennussäädöksiin. Mikäli luovutukseen sovelletaan huojennussäädöstä, on luovutusvoitto verovapaa täydestä arvostaan. Osakkeiden omistusoikeus lasketaan koko yhtiön osakemäärästä. Äänivallalla, jonka osakkeet antavat, ei ole merkitystä. Yritystoiminnan jatkaminen ei myöskään ole edellytys huojennuksen saannille eikä huojennus ole liiketoi-

meen sidottua. Lahjansaajan ei tarvitse olla kuulunut yhtiön hallintoon ja niin halutessaan voi hän myös edelleen jäädä hallinnon ulkopuolelle. (Immonen 2009, 121 – 122.) Huojennusta ei kuitenkaan voi saada, mikäli sitä ei ole etukäteen vaadittu ennen perintö- ja lahjaverotuksen toteuttamista. Lahjaveroilmoitus kannattaa tehdä välittömästi kun lahja ilmoitetaan veroviranomaiselle. (Lakari 2009, 85; Ukkola, Vilppula 2004, 232.)

Sukupolvenvaihdokseen ja huojennuksiin liittyvällä karenssiajalla pyritään varmistamaan jatkajan aito tarkoitus toimia yrittäjänä. Perintö- ja lahjaverolaissa sanotaan, että mikäli verovelvollinen luovuttaa pääosan yrityksestä tai siitä osasta jota huojennus koski, ennen viittä vuotta perintö- ja lahjaveron toteuttamisesta, lankeaa hänen maksettavakseen huojennussäännösten mukainen vero lisättynä 20 prosentilla. Näin ollen on huomioitava, että huojennuksia ei ole järkevää käyttää mikäli yritystoimintaa ei aiota todella jatkaa. Pääosaksi katsotaan yli 50 prosentin osuus yrityksestä tai siitä osasta jota huojennus koskee. (Lakari 2009, 89.)

Toiminnan jatkamiseksi katsotaan myös yrityksen hallitukseen kuulumisen tai esimerkiksi toimitusjohtajana toimiminen. (Lakari 2009, 87.) Kyseessä olevan yhtiön toimialalla ei ole merkitystä, eikä myöskään sillä, onko yhtiössä muuta kuin yhtiön elinkeinotoimintaan liittyvää omaisuutta. Yhtiön ei tarvitse myöskään olla aktiivisesti toimiva yhtiö, vaan se voi toimia esimerkiksi rahavarojen tai sijoitusten hallitsijana. Sukupolvenvaihdoshuojennukseen ei kuitenkaan voida liittää esimerkiksi yhtiön omistamia vuokra- tai vapaa-ajan kiinteistöjä. (Immonen 2009, 121.)

Ennen yrityksen omistukseen tai sen rakenteeseen tehtäviä muutoksia kannattaa verovirastolta hakea kirjallinen ennakkoratkaisu, jolla voidaan tarvittaessa varmistaa verohuojennuksen säilyminen. Jos yrityksestä aiotaan luopua karenssiajan jälkeen, on syytä pitää tarkasti mielessä tarkka aika josta karenssiajan lasku alkaa. Karenssiaikaa ei lasketa luovutuksen ajankohdasta, vaan perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä. Verotus saattaa ajallisesti siirtyä jopa kuukausia luovutusajankohtaa myöhäisemmäksi. (Lakari 2009, 90.)

4.6 Verosuunnittelu

Luopujan ja jatkajan on syytä ottaa huomioon sukupolvenvaihdoksesta koituvat veroseuraamukset. Verotuksellisesti ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintatapaa, koska sukupolvenvaihdos on aina yksilöllinen tapahtuma. Sukupolvenvaihdosta tehtäessä verotuskysymyksissä huomio kiinnittyy yleisimmin perintö-, lahja- tai tuloverotukseen. Vaihdos voidaan suorittaa lahjalla, kaupalla tai näitä yhdistämällä riippumatta yhtiömuodosta. (Lindgren 2001, 1-2) Verotusta tarkasteltaessa jatkajan kannalta tärkeimmiksi verokysymyksiksi nousevat varainsiirtovero, kauppahinnan lahjanluonteisuus, mahdolliseen jatkoluovutukseen liittyvät veroseuraamukset ja kauppahinnan käyttäminen poistona. Pääsääntöisesti ostaja on velvollinen maksamaan varainsiirtoveroa, joka on osakekaupassa 1,6 %. Mikäli kyseessä on julkinen osakeyhtiö ja kauppaa käydään pörssin välityksellä, varainsiirtoveroa ei langeteta maksuun. (Ukkola & Vilppula 2004, 227) Verovapaista sukupolvenvaihdosluovutuksista määrätään tuloverolain 48.1 §:n 3. kohdassa. (Ossa 2005, 78.) Säännöksessä oikeutetaan täysi verovapaus mikäli ostajana tai jatkajana ovat yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen, tai myyjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. (Immonen 2009, 121; Ukkola, Vilppula 2004, 218.)

Laissa edellytetään, että myyjä on omistanut yhtiöosuudet tai osakkeet vähintään 10 vuotta, ja osakkeet tai osuudet oikeuttavat vähintään 10 % osuuteen yrityksestä. (Immonen 2009, 121; Ossa 2005, 80.) Tämän lisäksi huojennuksen saamisen edellytyksenä on, että lahja kohdistuu nimenomaan yritykseen tai osaan siitä (vähintään 10 %:n osuus). Tulee myös huomioida ettei kahden eri osakkaan pienemmät osuudet yhteenlaskettuna toteuta edellä mainittua 10 % säännöstä. (Ukkonen, Vilppula 2004, 228.) Esimerkiksi jos molemmat vanhemmat lahjoittavat 5 % omasta osuudestaan eli yhteensä 10 %, säännös ei toteudu. Myöskään taannehtivasti tehtävät lahjoitukset, eli ensin 5 % ja myöhemmin 5 % lisää eivät oikeuta huojennuksiin. (Lakari 2009, 86; Ossa 2005, 81.)

4.7 Yritystoiminnan kehittäminen sukupolvenvaihdon yhteydessä

Jatkajan miettiessä yrityksen tavoitteita, ja miten tavoitteisiin päästään, yrityksen nykytila kannattaa analysoida erilaisilla menetelmillä, joista yleisin on SWOT – analyysi. (Malinen & Stenholm 2005, 37.) SWOT – analyysi on monipuolinen ja käytännöllinen keino yrityksen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman täsmentämiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen. SWOT – analyysin avulla liikeideaa ja yrityksen toimintaa voidaan rakentaa täsmällisesti ja kohdennetusti. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 33.) SWOT – analyysia voidaan kuvata myös liiketoimintasuunnitelman yhteenvetona ja riskien kartoituksena. (Kainlauri 2007, 34; Puustinen 2006, 69 – 70.)

SWOT – analyysin avulla jatkava voi selvittää jo olemassa olevan yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Vahvuuksia tarkasteltaessa hän pyrkii selvittämään miksi vahvuudet ovat juuri vahvuuksia, ja miten niitä vahvistetaan entisestään. Vahvuuksiksi voidaan kirjata esimerkiksi sijainti, tilat ja laitteet tai henkilöstön koulutus ja ammattitaito, sekä tuotteet ja asiakassuhteet. Heikkoudet nähdään mieluummin kehityskohteina, ja yrittäjän tulee selvittää miksi juuri nämä seikat saattavat heikentää yrityksen kilpailukykyä. Kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi puutteet markkinoinnissa ja liiketoiminnan osaamisessa, tai talouden suunnittelu ja seurannan puute. Mahdollisuuksilla kuvataan yrityksen mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa. Mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi uudet laitteet, kohdennettu markkinointi, verkostoituminen ja myös kansainvälisyys. Lisäksi muutokset alan kehityksessä saattavat luoda mahdollisuuksia. Uhkatekijöitä havainnoidessa tarkastellaan yrityksen toiminnalle vaaraksi olevia tekijöitä. Uhkatekijöitä ovat esimerkiksi kysynnän väheneminen, kiristynyt kilpailutilanne ja ammattitaitoisen työvoiman vähyys. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 32.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen toimintaa, palveluita, kilpailutilannetta sekä uhkia toiminnalle. Sillä kuvataan esimerkiksi rahoitusta, strategiaa ja visioita tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen kuuluu olennaisesti yrityksen perustamiseen, ja sen tulisi ulottua muutaman vuoden päähän. (Kainlauri

2007, 36.) Uutta liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa voi apua pyytää mm. ELY – keskukselta. (Fysioterapeutin yrittäjäopas 2007, 7.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrittäjä jäsentää itselleen yritysideaansa ja oman yrityksensä toimintaa. Toisaalta liiketoimintasuunnitelman käyttäminen sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja rahoittajien vakuuttamiseksi ja toiminnan kannattavuuden osoittamiseksi, on uudelle yrittäjälle tärkeää. Liiketoimintasuunnitelma voidaan käsittää yrityksen esitteenä tilanteissa, joissa yrityksen toimintaa on tärkeää arvioida, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessa. (Kainlauri 2007, 36.)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on prosessi, jonka aikana yrittäjä tutustuu mahdollisten kilpailijoiden toimintaan, sillä fysioterapiayrittäjän tulee erottua kilpailijoistaan, jotta hänen yritystoimintansa on kannattava. (Fysioterapeutin yrittäjäopas 2007, 7.) Hyvä ja tarkka liiketoimintasuunnitelma sisältää ainakin tiivistelmän toiminnasta, markkina-analyysin, yrityksen kuvauksen, rahoitussuunnitelman ja riskianalyysin. (Puustinen 2006, 61)

Tiivistelmän tarkoituksena on houkutella lukijaa tutustumaan toimintaan paremmin. Tiivistelmässä kannattaa kuvata yritystä ja yrittäjää pelkistetysti, tuoden kuitenkin esiin vahvuusalueita, kuten erikoisosaaminen, palvelun laatu tai saavutukset. (Kainlauri 2007, 38.)

Markkina – analyysi. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma kannattaa aloittaa toimiala-kartoituksella. Ensin kerrotaan toimialan koosta, sen kannattavuudesta ja rakenteesta, sekä kuvaillaan tulevaa kehitystä ja sen mahdollisuuksia. Hyvänä lähteenä toimialan kehittymiseen toimivat alan julkaisut ja uudet tutkimukset liittyen toimialan asiakaskuntaan ja toimintaympäristöön. (Kainlauri 2007, 38.) Asiakaskuntaa tarkastellaan näiden tarpeiden mukaan. Jos asiakaskunta muodostuu esimerkiksi vanhuksista, tulee heidän nykyiset elämäntilanteessa ja palvelutarpeensa selvittää. Markkina-analyysin teon yhtenä osana on kilpailijoiden nimeäminen. Tässä vaiheessa on hyvä analysoida muiden vastaavia palveluja tuottavien toimijoiden strategiaa, tuotteita, kannattavuutta ja markkina-asemaa. Kannattaa myös huomioida koko palvelujärjestelmän, eli kunta – yksityinen – kolmas sektori, merki-

tys yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle. (Kainlauri 2007, 38 – 39; Puustinen 2006, 62 – 63)

Oman *yrittäjän kuvaus* täsmentää niitä keinoja ja palveluita, joilla yritys aikoo toimia markkinoilla. Aluksi määritellään strategia, jossa kerrotaan mitä yritys aikoo tulevaisuudessa tehdä. Yrityksen palveluita tarkastellessa tuotteiden vertaaminen muihin markkinoilla jo oleviin, on osa yrityskuvausta. (Kainlauri 2007, 40; Puustinen 2006, 65) Markkinointi ja sen suunnittelu on erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa, ja tulee selvittää paras mahdollinen markkinointikanava omalle yritykselle sopivaksi. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan laajojen kuluttajaryhmien tavoittamiseksi tehtävää mainontaa. Viestinnässä kysymys on yksinkertaisimmillaan sopivassa mediassa oikeaan aikaan läpi menneestä tiedonannosta. (Puustinen 2006, 66.)

Rahoitussuunnitelman tarkoitus on selvittää yrityksen kannattavuutta, johon perustuu yrityksen taloudellinen suunnittelu. Ulkopuolista rahoitusta haettaessa rahoitussuunnitelmalla osoitetaan yrityksen toiminnan edellytykset. Rahoitussuunnitelmassa kannattaa huomioida myös mahdollisten palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen kuluvat varat. (Puustinen 2006, 67.)

4.8 Luvat ja ilmoitukset sukupolvenvaihdoksessa

Laki yksityisen terveydenhuollosta mukaan sukupolvenvaihdoksessa tehdään *aluehallintovirastolle* terveydenhuollon palveluista vastaavan johtajan luvanmuutoshakemus (Liite 1). Asia käsitellään aluehallintovirastossa ja sieltä ilmoitetaan, kun päätös on tehty. Muita lupia tai ilmoituksia ei tarvitse tehdä, yrityksen Y-tunnuksen pysyessä samana. Uusi hakemus tarvitsee tehdä vain siinä tapauksessa, mikäli palvelujen tuottaja muuttaa terveydenhuollon palveluja olennaisesti tai lopettaa niiden antamisen. (Lehtonen & Pahlman 2007, 411, 415.)

Jos ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta jatkaja ostaa osuuksia vähitellen ja hänet nimitetään yrityksen toimitusjohtajaksi, silloin riittää pelkkä ilmoitus aluehallintovirastoon ja luvanmuutoshakemusta ei tarvitse tehdä. (Myllymäki 2010.)

Vakuutusyhtiön edustajan mukaan, kun yrityksen omistussuhteet muuttuvat vakuutusyhtiöön pitää tehdä kaikki sopimukset uudestaan. (Orrström 2010.)

Pankki tarvitsee uuden hallituksen muodostamispöytäkirjan, josta selviää nimenkirjoitusoikeus sekä tilinkäyttöoikeus. (Haapa-aho – Vehniä 2010.) Luopujan kannattaa miettiä sukupolvenvaihdon jälkeen rahojen sijoittamista sekä ilmoittaa yrityksen omistussuhteiden muutoksista kaupparekisteriin (Patentti- ja rekisterihallitus), ettei hän missään olosuhteissa joudu maksamaan yrityksen maksuja. (Hautala 2008, 65.)

5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JÄLKIHOITO

Sukupolvenvaihdoksen jälkihoito on aloitettava heti sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Heti ensimmäiseksi jatkaja joutuu maksamaan kauppahinnan luopujalle, mikäli muuta ajankohtaa ei ole sovittu. Jälkihoidossa varmistetaan jatkajan ja yrityksen kehittymisen jatkuminen sekä hänen johtajuutensa oppiminen. Luopujan olisi tärkeä olla jatkajan tukena sovittuun aikarajaan asti, sillä jatkajan elämään tulee monta uutta asiaa ja hänen voimavaransa voivat olla koetuksella. Luopujan on kuitenkin muistettava, ettei ole enää yrityksen johtaja eikä vastuussa toiminnasta tai päätöksistä. (Hautala 2008, 63.)

Jälkihoidossa jatkajan on pohdittava, kuinka hän ottaa haltuunsa yrityksen ja miten alkaa kehittää toimintaa. Mikäli jatkaja ei tässä vaiheessa ole vielä tehnyt liiketoimintasuunnitelmaa ja SWOT – analyysia, nyt se kannattaa viimeistään tehdä. (Hautala 2008, 63.)

Yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta on hyvä kartoittaa, millaisella henkilökunnalla ja toimenpiteillä yritystä johdetaan. (Kostia 2005, 121) Jatkaja voi opetella johtamista. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat johtajan itsevarmuus ja kuuntelutaidot. Tärkeää on myös, että johtaja tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Koska etenkin sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on pienyrittäjyysvaltaista, on välttämätöntä, että johtaja saa henkilöstönsä sitoutumaan yrityksen arvomaailmaan ja toimintatapaan. Tähän jokainen johtaja voi soveltaa erilaisia johtamisen perusteita siten, että ne sopivat hänelle sekä hänen johtamalleen yritykselle. (Kainlauri 2007, 95 – 96, 102 – 103)

Jälkihoidon aikana kannattaa myös miettiä, mitä uudistuksia halutaan tehdä. Halu-aako jatkaja muuttaa joitain esimerkiksi irtisanomalla henkilökuntaa? Nyt jatkaja voi myös vaihtaa tilitoimiston, vakuutusyhtiön, pankin tai muuttaa sopimuksia niiden kanssa. (Hautala 2008, 65.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekemisen aloitimme syksyllä 2009. Työstäminen alkoi teoreettisen viitekehyksen selvittämällä sekä aiheeseen tutustumalla. Alkuvaiheessa työstäminen oli pääasiassa tiedonkeruuta ja eri asiantuntijatahojen selvittämistä. Kävimme tapaamassa eri asiantuntijoita ja näiden käyntien pohjalta pyrimme rajaamaan työn mahdollisimman selkeäksi.

Alkukeväästä 2010 selvitimme sukupolvenvaihdosta luopujan ja jatkajan näkökulmasta. Työmme sisältö oli pääasiassa käsitteiden määrittelyä ja pehmeitä arvoja, jonka pohjalta lähdimme kuvaamaan itse prosessia. Yritysvierailuja teimme maaliskuussa 2010 Vantaalle, koska halusimme työhön yrittäjänäkökulmaa ja kokemusta sukupolvenvaihdoksesta. Kohteena yritysvierailuille olivat FysioSporttis Oy, jossa on tehty sukupolvenvaihdos, sekä Fysi Ry. FysioSporttiksessä kokemuksestaan meille kertoi toimitusjohtaja Petra Kaukoranta. Fysi Ry:ssä tapasimme toiminnanjohtaja Aino Sainion ja lakimies Ismo Saarisen, jotka kertoivat fysioterapiayrittäjyydestä sekä sukupolvenvaihdoksen juridiikasta.

Kesällä kuvasimme enemmän prosessia ja juridisia asioita. Elokuussa 2010 kävimme liiketalouden yksikössä tapaamassa projektitutkija Juha Tallia, joka tarkensi meille yrityskaupan vaiheita. Syyskuussa aloitimme oppaan työstämisen saadun teorian tiedon pohjalta.

6.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee osakeyhtiömuotoisessa perheyriyksessä fysioterapia-alalla. Tarkoituksena oli myös käsitellä pehmeitä arvoja eli, miten luopujan ja jatkajan henkiset voimavarat riittävät sukupolvenvaihdoksen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä sukupolvenvaihdosprosessin etenemisestä kertova opas. Opas suunnattiin fysioterapia-alan perheyriyksille. Oppaassa kerro-

taan mitä luopujan ja jatkajan pitää huomioida sukupolvenvaihdoksen aikana. Ta-
voitteena on, että lukija voi hyödyntää opasta ja tietoa sukupolvenvaihdosproses-
sia suunniteltaessa.

6.2 Oppaan työstäminen

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta aloimme työstää opasta. Op-
paaseen keräsimme tietoa siitä, miten sukupolvenvaihdosprosessi etenee, keneen
asiantuntijaan kannattaa ottaa yhteyttä ja mitä tulee ottaa huomioon. Pyrimme te-
kemään oppaasta lukijalle mahdollisimman käytännönläheisen, selkeän ja mielen-
kiintoisen.

Idea oppaan ulkoasusta meille tuli jo siinä vaiheessa, kun saimme tietää opinnäy-
tetyön aiheen. Alusta lähtien tarkoituksena oli tehdä oppaasta mahdollisimman
visuaalinen ja ulkoasultaan kiinnostava. Opas välittää tekijöidensä ajatuksia suku-
polvenvaihdosprosessista ja korostaa niitä kohtia, jotka nousivat keskeisiksi opin-
näytetyötä tehdessä.

Opas on tehty Indesign – ohjelmalla. Se on 22 sivua pitkä nelivärijulkaisu, joka on
kokoa A5. Lisäsimme oppaaseen kuvia ja mietelauseita, jotka mielestämme ku-
vaavat yrittäjyyttä ja sukupolvenvaihdokseen sisältyvää tunnetta. Oppaan realisti-
suutta ja emotionaalisuutta lisäävät se, että kuvat on otettu aidoissa ympäristöissä
ja tilanteissa. Kuvat on otettu Tuurissa, Alavudella ja Härmässä Fysioterapia- ja
osteopatiapalvelu Balanssissa.

Opas on saatavissa opinnäytetyön tekijöiltä Johannes Mäkelältä (Alavuden lääkin-
tävoimistelu) sekä Mari Mantereelta (Fysioterapia- ja osteopatiapalvelu Balanssi).

7 POHDINTA

Sukupolvenvaihdosten tekemiseen kohdistuva mielenkiinto on kasvanut viime vuosien aikana. Tämä ilmenee myös tässä työssä viitatusa Perheyrittysten liiton teettämästä perheyrittysbarometrista. Sukupolvenvaihdoksesta löytyy paljon lähteitä ja asiasta on paljon tietoa. Löysimme myös muutaman, vuonna 2010 tehdyn barometrin, jotka tuovat mielestämme lisäarvoa työn sisältöön. Työtä tehdessä sukupolvenvaihdosprosessin monitahoisuus selkiytyi, mikä puolestaan lisäsi painetta työn rajauksen ja sen laajuuden suhteen. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden liittäminen työhön oli haastavaa, koska emme löytäneet aiheeseen liittyvää materiaalia niin paljoa, kuin olisimme halunneet. Fysioterapia-alan ja sukupolvenvaihdoksen yhteensovittaminen oli aluksi todella hankalaa. Mielestämme onnistuimme kuitenkin löytämään fysioterapiayrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyviä huomioitavia kohtia, kuten asiakassuhteet, johtajuuden merkitys, työntekijöiden huomioiminen ja vaihdoksesta tiedottaminen. Koimme erityisen tärkeäksi luopujan siirtämisen ”hiljaisen tiedon” ja mentoroinnin. Myös jatkajan motivaatio ja tahto kehittää liiketoimintaa nousee työstä esille. Tärkeää on myös jatkajan aiemman kokemuksen yrityksen palveluksessa. Tutun ympäristön haltuun ottaminen yhdessä luopujan avulla on sidosryhmien näkökannalta turvallisempaa.

Itse prosessia tarkastellessamme vaikeimmaksi asiaksi muodostui yrityksen arvonmääritys. Oma ajatuksemme oli, että suurimmat ongelmat liittyen sukupolvenvaihdokseen olisivat verotukseen liittyviä. Työn edetessä huomasimme kuitenkin, että verotusasiat noudattavat selkeitä normeja, mutta arvonmääritykseen ei löydy yhtä oikeaa tapaa. Arvonmääritys perustuu paljolti tunteeseen ja elämäntyöhön, joille ei kuitenkaan voida määrittää arvoa kauppaa tehdessä. Koska arvonmääritys tehdään kuitenkin pohjaten todelliseen tulokseen ja mitattavaan omaisuuteen, voi yrityksen arvo olla luopujan kannalta kuviteltua pienempi. Luopujan tulisi olla tietoinen yrityksensä arvosta jo hyvissä ajoin, ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta osatakseen varautua tulevaisuuteen. Sukupolvenvaihdosta suunnitellessaan luopujan tulisi selvittää itselleen, mitä hän tekee yrityksestä luopumisen jälkeen, ja

lisäksi asettaa itselleen tavoitteet tulevaisuuteen. Varsinaista prosessia tehdessä on hyvä luottaa alan asiantuntijoihin. Näin voidaan varmistaa sukupolvenvaihdoksen onnistuminen. Vaikkakin prosessi on laaja ja sisältää tunteen lisäksi, esimerkiksi paljon huomioitavia lakiasioita, ei tätä ”pykäläviidakkoa” tule kuitenkaan pelätä, vaan luottaa asiantuntijoihin.

Opinnäytetyön aihe oli mielestämme mielenkiintoinen ja uskomme sen auttavan meitä tulevissa sukupolvenvaihdoksissa. Työn tekeminen oli haastavaa, koska aiheen rajaaminen oli vaikeaa ja lisäksi näin laajan prosessin kuvaaminen meidän pohjakoulutuksellamme tuntui välillä jopa suhteettomalta. Päätimme jättää pois mm. avio- ja perintöoikeudet, sillä koimme, etteivät ne ole työn sisällön kannalta oleellista. Ongelmaksi muodostui myös tekstin tuottaminen ymmärrettävään muotoon ilman toistoa. Kuitenkin teksti pysyi mielestämme hyvin yhteneväisenä koko ajan, koska kirjallista tuotosta emme kirjoittaneet erillään. Monta kertaa työtä tehdessämme ajauduimme pois sosiaali- ja terveysalan yksikön opinnäytetyöajatuksista. Työssä esiteltyjä asioita voidaan soveltaa muihinkin, kuin fysioterapia-alalla tehtäviin sukupolvenvaihdoksiin. Yritimme kuitenkin korostaa työssä fysioterapia-alan erityispiirteitä.

Koska opinnäytetyössämme oli paljon liiketalouden osa-alueita, ohjaajamme suosittelee meille tapaamisia sukupolvenvaihdosasiantuntijoiden luokse. Tapasimme opinnäytetyöprosessin aikana useiden eri alojen asiantuntijoita, joiden avulla saimme myös uutta perspektiiviä tähän työhön. Eri asiantuntijoiden esiin tuomat näkökulmat sukupolvenvaihdoksen merkityksestä ja toteutuksesta vaihtelivat runsaasti. Tämä kertoi mielestämme hyvin sukupolvenvaihdosprosessin monivaiheisuudesta. Yllätykseksemme havaitsimme, että liiketalouden asiantuntijat korostivat huomattavan paljon pehmeiden arvojen merkitystä, kun taas yrittäjät itse kiinnittivät huomiota enemmän juridiseen puoleen. Pidimme tärkeänä asiana pehmeitä arvoja ja työssämme pyrimme niitä käsittelemään. Merkittävimmät käännekohtat koko opinnäytetyöprosessissa olivat vierailut FysioSporttiksessä ja Fysi Ry:n toimiloissa Vantaalla sekä liiketaloudenyksikössä Juha Tallin luona. Vierailut vakuuttivat meidät työmme tarpeellisuudesta ja antoivat suuntaa työmme sisältöön. Koemme, että nämä vierailut toivat lisäarvoa työllemme.

Mielestämme saavutimme opinnäytetyölle asettamamme tavoitteen ja tarkoituksen hyvin. Työn edetessä huomasimme selkeää kasvua ammatillisessa mielessä. Työhön tuli mukaan tiettyä analyyttisuutta ja lähdekriittisyys työtä kohtaan kasvoi. Vaikka tietoa oli saatavilla paljon, opimme pohtimaan tiedon merkitystä työlle ja valikoimaan siitä oleellisen. Laaja tietomäärä edesauttoi myös teoreettisen viitekehksen muodostamisessa. Työn tekeminen auttoi ymmärtämään yrittäjyyden erityispiirteitä ja antoi pohjaa tarkastella yrittäjyyttä uudesta näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan koemme, että työ palveli meitä ammatillisesti, sillä jossain vaiheessa huomasimme vuoden kestäneen prosessin vaikuttaneen sisäisen yrittäjyytemme kasvuun. Työhön kokosimme yhdessä tärkeäksi kokemiamme asioita ja toivomme, että se auttaa sukupolvenvaihdosta suunnittelevia yrittäjiä.

LÄHTEET

Alikoski, R., Viitasalo, J., Koponen, M. 2009. Liiketoiminnan taitajaksi. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit.

Etera. 15.2.2010. Yrittäjän eläketurva. [Verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 20.8.2010]. Saatavissa: <https://www.etera.fi/fi/yel/elaketurva/Sivut/Default.aspx>

Fysioterapeutin yrittäjäopas. 2007. Helsinki: Suomen Fysioterapeutit.

Haapa-aho – Vehniä, P. 2010. Toimitusjohtaja Kihniön Osuuspankki. Haastattelu 14.9.2010.

Hautala, T. (toim.) 2008. Vetäjä vaihtuu. Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Helsinki: Suomen Yrityskummit.

Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrittysten sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Heinonen J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luojille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Heinonen, J. & Stenholm, P. 2005. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa: Heinonen, J. (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Juva: Ws Bookwell Oy.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.

Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2007. Uusi yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Talentum.

Kansikas, J. & Elo-Pärssinen, K. 2008. Perheyrietykset luovat uudentavaa ja vastuullista omistajuutta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Perheyritysten Liitto. [Viitattu 5.9.2010]. Saatavissa: <http://www.perheyritystenliitto.fi/easydata/customers/perheyritys/files/Barometrit/Perheyritysbarometri2008.pdf>

Karvonen-Kälkäjä, A., Soback, D. & Uusitalo, S. 2009. Minäkö hyvinvointialan yrittäjäksi? Ohjeita sosiaali- ja terveystalan yritystä suunnitteleville. Kokkola: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.

Kaukoranta, P. 2010. Toimitusjohtaja. FysioSporttis. Haastattelu 24.3.2010.

Kinnunen, P., Kohtamäki, M., Lehtola, M., Rintala, S., Rossinen, M., Tall, J. & Viljamaa, A. 2010. Etelä-Pohjanmaan yrittäjäkatsaus 2010. (toim.) Varämäki, E. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki : Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 26.8.2010]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16988/B44.pdf?sequence=1>

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – perheyrietyksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita.

Kostia, K. 2005. Hallituksen rooli perheyrietyksessä ja sukupolvenvaihdoksessa. Teoksessa: Heinonen, J. (toim.) Yrietyksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Kuusisto, M-L. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu: sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.

Lakari, T. & Engblom, A. 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos – yritysra-kenteet ja verotus. Helsinki: KHT-Media Oy.

Lakari, T. 2005. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Hel-sinki: Verotieto.

Laki yksityisen terveydenhuollosta (152/1999).

Lehtonen, L. & Pahlman, I. 2007. Terveystenhuollon lainsäädäntö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lindgren, J. 2001. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen verotus. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Malinen, P. & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Te-oksessa: Heinonen, J. (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa – sukupolvenvaihdos ja yritys-kauppa käytännössä. Helsinki: WSOY.

Myllymäki, M. 2010. Terveystenhuollontarkastaja. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto. Haastattelu 1.9.2010.

Ossa, J. 2005. Sukupolvenvaihdoksen oikeudellinen säätely. Teoksessa: Heinonen, J. (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Orrström, S. 2010. Asiakaspäällikkö Fennia. Haastattelu 14.9.2010.

Penttilä, A. 2005. Fysioterapia-alalla eniten yrittäjiä. Fysi (2), 3.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.

Raatikainen, L. 2007. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Sainio, A. 2010. Toimitusjohtaja. Fysi. Haastattelu 24.3.2010.

Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa: Heinonen, J. (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy

Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Yrityskirjat.

Stakes. 2008. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen virallinen tilasto. Sosiaaliturva. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 4.3.2010]. Saatavissa: <http://info.stakes.fi/WebPage.aspx?NRMDE=Published&NRORIGINALURL=%2fyksityinenpalvelutuotanto%2fFI%2fyksityisenosuus%2findex.htm&NRNODEGUID={68818458-6BB6-45DA-8EEAA39BB4F1AA7E}&NRCACHEINT=NoModify Guest>

Tikanoja, M., Pihlajamäki, U., Rautio-Murros, L-L., Juutilainen, J., Airola, S., Aulio, O., Mutanen, T., Koskinen, S., Viinisalo, K., Ikonen, R. & Malmberg, P. 2004. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi? Tampere: Uusi Kivipaino Oy

Tourunen, K. 2009. Perheyrietykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. [Verkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [Vii-

tattu 17.3.2010]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/25012/TEM_53_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf

Ukkola, O. & Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita.

Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdos barometri 2010. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki : Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 14.9.2010]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17428/B45.pdf?sequence=1>

LIITTEET

Liite 1: Hakemus yksityisen terveydenhuollon palvelujen antamiseen